

0-792380

На правах рукописи



Коробейников Егор Александрович

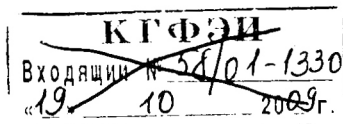
**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ
СТРАТЕГИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск – 2009



Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале Института экономики
Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Макаров Александр Михайлович

кандидат экономических наук, доцент
Васильев Леонид Витальевич

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Пермский государственный
технический университет»

Защита состоится: «10» ноября 2009 г. в 11.10 часов на заседании
диссертационного совета ДМ.212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул.
Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет», с авторефератом – на
официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «09» октября 2009 г.



Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

Гас

А.С. Баскин

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

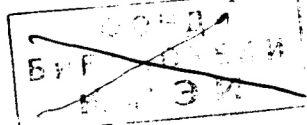
Актуальность темы исследования. В российской экономике одной из наиболее динамично развивающихся отраслей является сфера телекоммуникаций и информационных технологий. По прогнозам экспертов именно эта отрасль в ближайшее время может показывать наибольшую динамику развития, и при надлежащем планировании и организации инвестиционных программ она сможет придать сильный импульс развитию остальных отраслей экономики нашей страны.

Значительное количество современных предприятий активно используют средства автоматизации бизнес-процессов, электронный документооборот, высокоскоростную передачу данных, оперативную связь, поскольку это, в конечном итоге, влияет на эффективность и скорость принятия управленческих решений. А в некоторых отраслях отсутствие, к примеру, оперативной связи или высокоскоростного канала передачи данных может обернуться технологической или экологической катастрофой. В связи с широчайшим спектром задач, зачастую национального масштаба, реализуемых с помощью радиосвязи, а также учитывая внимание, которое в последнее время стало уделяться государством данной отрасли, можно утверждать, что профессиональная радиосвязь является важной частью рыночной инфраструктуры.

В настоящее время компании, работающие на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, ощущают нехватку методологического инструментария для анализа и оценки перспективности данного рынка, оценки своего конкурентного положения и разработки стратегии развития компании, прежде всего в сфере управления взаимоотношениями с клиентами. Кроме того, текущая экономическая ситуация, характеризующаяся турбулентностью внешней среды, предъявляет повышенные требования к принимаемым решениям относительно основных направлений стратегии компаний и используемым инструментам по максимизации потенциала существующих рыночных возможностей.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах; 15.9. Инструменты функционирования товарных рынков с ограниченной и развитой конкуренцией в условиях глобализации мировой экономики и свободной торговли; 15.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Степень разработанности проблемы. Современная теория стратегического менеджмента уделяет вопросу разработки стратегии большое внимание. В условиях повышенной неопределённости внешней среды компаниям приходится выбирать подходы к разработке стратегий, которые позволят им не только справиться с текущими сложностями, но и обеспечить долгосрочные конку-



рентные преимущества. Получившая в последнее время развитие методология управления взаимоотношениями позволяет решить эти задачи.

В основе современной парадигмы стратегического управления взаимоотношениями лежит маркетинг взаимоотношений, возникший в качестве управленческой теории в начале 1980-х гг. на стыке шести направлений исследований в области маркетинга и менеджмента: изучение феномена услуги, межорганизационных отношений, посредничества, сетевых взаимоотношений, стратегической роли управления взаимоотношениями и оценки эффективности управления взаимоотношениями. К числу наиболее значимых работ по вопросам управления взаимоотношениями можно отнести труды Л. Берри, К. Грёнрооса, Э. Гуммессона, Ф. Котлера, Б. Юханиссона, Т. Дандриджа, Р. МакКенна, М. Кристофера, Д. Баллантайна, Э. Пейна, Х. Пека, Ф. Б. Баттла, Л. Г. Гордона, Дж. Н. Шет, А. Парватияра, Р. М. Моргана, Ш. Д. Ханта, Д. Форда.

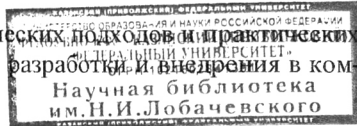
Несмотря на то, что управление взаимоотношениями рассматривается современными специалистами в качестве ключевой парадигмы управления компаний, его нельзя воспринимать в отрыве от общей системы стратегического менеджмента. Вопросы разработки стратегии предприятия, основные подходы и концептуальные схемы стратегического планирования рассматривали В. А. Агафонов, И. Ансофф, О. И. Боткин, К. Боумен, О. С. Виханский, И. И. Дюков, М. И. Круглов, А. Л. Кузнецов, Д. Кэмпбел, А. М. Макаров, В. И. Некрасов, М. Портер, А. Н. Пыткин, Дж. Стоунхаус, А. Стрикленд, А. Томпсон, Э. А. Уткин, Р. А. Фатхутдинов, Б. Хьюстон, В. Д. Шкардун.

В последнее время большое внимание среди специалистов в области стратегического менеджмента уделяется вопросам разработки и внедрения стратегии, которая бы позволяла компании быть более конкурентоспособной на рынке, чем другие участники. Компании, работающие на исследуемом в диссертации рынке профессиональной радиосвязи, сталкиваются, с одной стороны, со всё усиливающейся конкуренцией, а, с другой стороны, с ростом компетенции заказчиков и повышении их требований к подрядчикам. Поэтому для сохранения текущих позиций и дальнейшего развития бизнеса компаниям данного рынка необходимо иметь корпоративную стратегию, учитывающую особенности рынка, потребительского поведения и динамично меняющейся конкурентной среды. Проведённый анализ показал недостаточную теоретическую, методическую и прикладную проработку данной тематики. Её актуальность и значимость предопределили выбор темы диссертационной работы.

Объектом диссертационной работы выступает компания, осуществляющая работы по проектированию, построению и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе взаимодействия социально-экономических субъектов, их формы и факторы, оказывающие влияние на разработку стратегии исследуемого объекта.

Цель исследования обоснование методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию процесса разработки и внедрения в ком-



пании стратегии, ориентированной на взаимоотношения, с учётом специфики развития рынка с технологическими ограничениями и особенностей потребительского поведения.

Для достижения поставленной цели было необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- представить теоретико-методическую основу для отраслевого и конкурентного анализа, а также подходы для разработки стратегии предприятия, оперирующего на региональном рынке профессиональной радиосвязи;

- оценить потенциал и перспективы регионального рынка профессиональной радиосвязи, учитывая специфику рынка и особенности поведения потребителей;

- провести структурный и конкурентный анализ регионального рынка профессиональной радиосвязи, оценить уровень конкуренции и выявить особенности поведения потребителей;

- обосновать выбор основных направлений стратегии развития компании на рынке профессиональной радиосвязи;

- разработать модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, и инструменты её реализации в компании, оперирующей на региональном рынке профессиональной радиосвязи.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных учёных в области стратегического менеджмента и управления взаимоотношениями. Основными теоретическими и методологическими подходами диссертации являются: системный и комплексный подходы, а также теория ценности, теория социального обмена, общая теория управления, теория стратегического менеджмента.

Методической основой исследования являются методы стратегического и конкурентного анализа (модель пяти сил М. Портера, методика ADL/LC, SWOT-анализ, модель приоритетных стратегий поведения продавцов Р. Фатхутдинова, модель политики отношений с потребителями М. Круглова), метод сравнительного анализа, методика экспертных интервью.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные документы отраслевого уровня, данные органов статистики, фактические материалы, характеризующие различные аспекты функционирования компании, работающей в сфере проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, а также регионального и российского рынков систем профессиональной радиосвязи в целом. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию процесса разработки и внедрения в компании стратегии, ориентированной на взаимоотношения, с учётом специфики развития рынка с технологическими ограничениями и особенностей потребительского поведения.

В итоге исследования получены следующие теоретические, методические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- предложено определение управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) как кросс-функционального процесса разработки и реализации клиентоориентированной стратегии за счёт установления, развития и поддержания взаимовыгодных отношений, осуществляемых посредством комплекса интегрированных коммуникаций и направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях;

- разработана методика оценки потенциала рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, учитывающая как особенности рынков товаров производственно-технического назначения, так и особенности эксплуатации оборудования и организации инфраструктуры для функционирования систем профессиональной радиосвязи;

- определены уровень и основные тенденции развития рынка профессиональной радиосвязи Пермского края, выявлены особенности конкурентной ситуации и поведения потребителей на этом рынке;

- разработаны основные направления стратегии развития компании, оперирующей на региональном рынке профессиональной радиосвязи, а также модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения;

- предложен инструментарий для практической реализации клиентоориентированной стратегии в организации, обеспечивающий взаимосвязанную разработку и реализацию стратегических инициатив компании, прежде всего, в сфере взаимодействия с потребителями.

Практическая значимость состоит в том, что теоретические выводы и модели, предложенные методы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы коммерческими предприятиями и организациями для совершенствования корпоративного стратегического планирования и управления с целью обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ. Ключевые положения работы могут быть интересны специалистам, занимающимся проблемами управления взаимоотношениями.

Теоретические, методические и практические результаты исследования могут использоваться преподавателями вузов в учебном процессе при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались и обсуждались на II Межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные вопросы социально-экономического развития России в XXI веке: аспиранты и студенты в научном поиске» (Смоленск, 2007), Всероссийской научно-практической конференции «Совершенствование управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации» (Пермь, 2007), III Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономической науки» (Новосибирск, 2008), VI Всероссийской конференции молодых ученых по институциональной экономике (Екате-

ринбург, 2008).

Теоретические и методологические результаты исследования отражены в научных разработках Пермского филиала Института экономики УрО РАН, в том числе по научному направлению «Региональная промышленная политика и экономическая безопасность регионов» в рамках научно-исследовательской работы «Разработка теории и методологии структурной модернизации промышленности региона» (2008 г.), выполняемой в соответствии с Постановлением Президиума РАН от 01.07.2003 № 233 (ГР № 01200703136).

Методические и практические предложения, разработанные автором, были использованы компанией, оказывающей услуги по системной интеграции на рынке профессиональной радиосвязи Пермского края, при разработке базовой стратегии развития на период до 2013 г.

Теоретические, методические и прикладные результаты диссертационной работы используются при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг» в специальных программах повышения квалификации работников органов власти и промышленных предприятий в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

Публикации. Результаты диссертационной работы нашли отражение в 11 публикациях, общим объемом 6,9 п.л. (личный вклад автора 6,9 п.л.), в том числе 1 статья в журнале, рекомендуемом ВАК для опубликования результатов диссертационной работы.

Объём и структура работы. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст работы, изложенный на 158 страницах, содержит 22 рисунка, 28 таблиц и список литературы из 168 наименований.

Содержание. *Во введении* обоснована актуальность темы, показана степень изученности проблемы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе «Теоретические и методические основы разработки корпоративной стратегии, ориентированной на взаимоотношения» обобщён отечественный и мировой теоретический опыт разработки стратегии компании, дано определение управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), определены место и роль управления отношениями в общей структуре стратегического менеджмента предприятий, рассмотрены подходы, принципы и инструменты управления взаимоотношениями.

Во второй главе «Анализ рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи» представлена авторская методика оценки потенциала регионального рынка, определены уровень и основные тенденции развития рынка Пермского края, охарактеризована конкурентная ситуация, выявлены особенности поведения потребителей, проведена оценка рыночного потенциала рынка профессиональной радиосвязи Пермского края.

В третьей главе «Разработка и внедрение в компании стратегии, ориентированной на взаимоотношения» определены основные стратегические направления развития компании, разработана модель внедрения стратегии, ориен-

тированной на взаимоотношения, а также предложен комплекс инструментов, позволяющих реализовать намеченные стратегические инициативы компании.

В заключении изложены основные выводы и результаты диссертационной работы.

2. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Предложено определение управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) как кросс-функционального процесса разработки и реализации клиентоориентированной стратегии за счёт установления, развития и поддержания взаимовыгодных отношений, осуществляемых посредством комплекса интегрированных коммуникаций и направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях.

Основным инструментом реализации стратегии, когда в центре внимания находятся отношения со стейкхолдерами, и, прежде всего, с клиентами, является концепция управления взаимоотношениями с клиентами, получившая общепринятую аббревиатуру CRM (Customer Relationship Management).

В данный момент у специалистов в области управления взаимоотношениями отсутствует единое понимание CRM. Первая часть дискуссий ведётся вокруг того, на что направлено CRM в аспекте реализации стратегии маркетинга отношений. Одни учёные акцентируются на замкнутости компании на клиенте, другие – на удержании клиентов, третьи говорят о маркетинге баз данных, а четвёртые обращают внимание на установление тесных отношений с клиентом. Вторая часть полемики строится вокруг ИТ-составляющей, как ключевого элемента CRM, а также главного предназначения CRM. Специалисты не могли прийти к единому мнению, что же главным образом представляет собой CRM: информационную систему для работы с клиентами, базу данных о клиентах, систему поддержки принятия решений, инструмент директ-маркетинга, средство для электронной торговли или всё же комплексную систему по построению отношений с клиентами.

Всё это привело к тому, что устоявшегося определения CRM также не существует. Некоторые из определений CRM представлены в табл. 1.

Важность определения CRM заключается в том, как CRM принимается и осуществляется компанией в целом. CRM – это не просто интеллектуальная технология, решающая проблему наработки клиентской базы и её расширения. CRM – это глубочайший синтез стратегического предвидения, корпоративного понимания природы потребительской ценности в условиях многоканальных дистрибьюторских рынков, задействование средств управления информацией, разработанных под CRM приложений, а также качественных операций, исполнительности и сервиса.

Таблица 1 – Определения CRM

| Автор | Определение |
|--|---|
| Б. Джексон (B. Jackson) | Маркетинговая ориентация на крепкие, длительные отношения с индивидуальными потребителями. |
| Дж. Хобби (J. Hobby) | Разновидность менеджмента, позволяющая компании обнаруживать, привлекать и сильнее удерживать выгодных клиентов, управляя взаимоотношениями с ними. |
| Д. Пепперс (D. Peppers) и М. Роджерс (M. Rogers) | CRM можно рассматривать как приложение к индивидуальному маркетингу и маркетингу взаимоотношений, работающие с отдельным клиентом на основе того, что клиент сообщает вам, и того, что ещё вы знаете об этом клиенте. |
| А. Парватияр (A. Parvatiyar) и Дж. Шет (J. Sheth) | Всесторонняя стратегия и процесс по привлечению, удержанию избранных клиентов и партнёрству с ними для создания более высокой ценности для компании и клиента. |
| Ф. Котлер (P. Kotler) и Дж. Армстронг (J. Armstrong) | Всеобщий процесс построения и поддержания прибыльных взаимоотношений с клиентами посредством удовлетворения и осознания значительной потребительской ценности. |

Поэтому мы считаем, что CRM – это кросс-функциональный процесс разработки и реализации клиентоориентированной стратегии за счёт установления, развития и поддержания взаимовыгодных отношений, осуществляемых посредством комплекса интегрированных коммуникаций и направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях.

2.2. Разработана методика оценки потенциала рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, учитывающая как особенности рынков товаров производственно-технического назначения, так и особенности эксплуатации оборудования и организации инфраструктуры для функционирования систем профессиональной радиосвязи.

Анализ существующих подходов к оценке ёмкости рынков товаров производственно-технического назначения показал, что эти рынки обладают рядом характеристик: разнообразие и сложность продукции, отсутствие универсальных схем её использования, взаимозависимость покупателя и продавца, сложность процесса покупки.

Предлагаемая автором методика оценки потенциала регионального рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи (далее Рынок ПРС) учитывает специфику исследуемого рынка, а также особенности эксплуатации оборудования и организации инфраструктуры для функционирования систем профессиональной радиосвязи.

Под рынком профессиональной радиосвязи мы понимаем, во-первых, рынок услуг по проектированию, что включает в себя определение концепции построения радиосети, расчет и анализ основных характеристик радиосвязи, разработка топологии радиосети, во-вторых, услуги по построению сети радиосвязи, которое состоит из поставки оборудования, монтажа и пуско-наладки, и, в-

третьих, по услуги по эксплуатации построенной радиосети, в том числе гарантийное и постгарантийное обслуживание оборудования.

Рынок ПРС, являясь одним из сегментов рынка связи и телекоммуникаций, в свою очередь подразделяется на несколько технологических секторов: по типу оборудования (аналоговая и цифровая радиосвязь) и по способу использования частотного ресурса (конвенциональный и транкинговый способы).

Следует отметить, что оборудование и способ распределения частотного ресурса являются категориями, формирующими те сектора Рынка ПРС, в которых работают операторы услуг радиосвязи. Путём сопоставления этих двух категорий в табл. 2, мы будем оценивать потенциал как отдельных секторов профессиональной радиосвязи (аналоговая – конвенциональная, аналоговая – транкинговая, цифровая – конвенциональная, цифровая – транкинговая), так и всего Рынка ПРС в целом.

Таблица 2 – Секторы Рынка ПРС в зависимости от способа распределения частотного ресурса и типа оборудования

| Тип оборудования | Способ распределения частотного ресурса | |
|------------------|---|--------------|
| | Конвенциональный | Транкинговый |
| Аналоговое | Сектор 1 | Сектор 2 |
| Цифровое | Сектор 3 | Сектор 4 |

Методика оценки потенциала регионального Рынка ПРС представляет собой алгоритм, состоящий из пяти этапов:

1) *Расчёт количества номиналов.* На одной мегагерцовой частоте располагаются 80 симплексных каналов с шагом в 12,5 кГц между ними, называемым «шириной канала». Но поскольку при построении систем профессиональной радиосвязи используются как симплексные, так и дуплексные каналы, увеличивающие количество используемых номиналов вдвое, то необходимо ввести коэффициент пропускной способности канала, который рассчитывается как среднее арифметическое пропускной способности симплексного и дуплексного каналов и равен 0,75.

Количество номиналов также зависит от территориально-частотного разнеса, который представляет собой возможность использовать один и тот же номинал несколько раз на территории одного региона. Также при подсчёте количества потенциальных номиналов следует учесть, что количество номиналов постоянно сокращается, поэтому следует принимать во внимание и долю свободных номиналов.

В общем виде формула расчёта количества номиналов будет выглядеть следующим образом:

$$КН = ШП / ШК \times КП \times ТЧР \times ПСК \times ДСН, \quad (1)$$

где КН – количество номиналов;
ШП – ширина полосы, кГц;
ШК – ширина канала, кГц;

КП – количество мегагерцовых полос в диапазоне;
 ТЧР – коэффициент территориально-частотного разноса;
 ПСК – коэффициент пропускной способности канала;
 ДСН – доля свободных номиналов, %.

2) *Расчёт общего количества радиостанций по секторам.* Данный расчёт производится, исходя из условия, что все свободные частоты будут оснащены оборудованием только из одного сектора. Количество радиостанций в секторах будет существенно отличаться из-за типа оборудования и способа распределения частотного ресурса. При расчёте количества радиостанций необходимо принимать во внимание ёмкость канала, то есть зависимость количества радиостанций, которые могут без помех работать на выделенной частоте, от типа оборудования и способа использования частотного ресурса.

Тогда формулу для расчёта количества радиостанций по секторам можно представить в следующем виде:

$$КР_с = КН \times ЕК \times КЕ \times ДСП, \quad (2)$$

где $КР_с$ – количество радиостанций по секторам, шт.;

$КН$ – количество номиналов;

$ЕК$ – ёмкость канала;

$КЕ$ – коэффициент ёмкости канала;

$ДСП$ – доля сектора в структуре парка зарегистрированных РЭС, %.

3) *Расчёт общей стоимости радиооборудования по секторам.* При оценке общей стоимости радиооборудования расчёт производится для каждого сектора. Стоимость радиооборудования рассчитывается с учётом количества радиостанций в данном секторе, цены радиостанций и дополнительного оборудования, услуг по монтажу, пуско-наладке и ремонту, а также доли в общей структуре парка зарегистрированных радиоэлектронных средств (РЭС), занимаемой каждым типом радиостанции. По типам радиостанции бывают носимые, возимые и стационарные.

Вначале рассчитывается стоимость радиооборудования по типам в каждом секторе:

$$СРО_т = (СР + СР \times СДО + СР \times СУ + СР \times СРЕ) \times КР_с \times ДТ \times ДСП, \quad (3)$$

где $СРО_т$ – стоимость радиооборудования по типу, долл. США;

$СР$ – стоимость радиостанции, долл. США;

$СДО$ – стоимость дополнительного оборудования, % к $СР$;

$СУ$ – стоимость установки, % к $СР$;

$СРЕ$ – стоимость ремонта, % к $СР$;

$КР_с$ – количество радиостанций по секторам, шт.;

$ДТ$ – доля типа радиостанции в структуре парка зарегистрированных РЭС, %;

$ДСП$ – доля сектора в структуре парка зарегистрированных РЭС, %.

Далее суммируются три показателя по отдельным типам радиостанций и полученная сумма будет являться общей стоимостью радиооборудования в каждом секторе:

$$CPO_{\Sigma} = CPO_{\Pi} + CPO_{\text{в}} + CPO_{\text{ст}}, \quad (4)$$

где CPO_{Σ} – общая стоимость радиооборудования по секторам, долл. США;
 CPO_{Π} – стоимость носимых станций, шт.;
 $CPO_{\text{в}}$ – стоимость возимых станций, шт.;
 $CPO_{\text{ст}}$ – стоимость стационарных станций, шт.

4) *Расчёт общего количества радиостанций по рынку в целом.* После того, как были получены данные по каждому сектору в отдельности, можно приступить к подсчёту общего количества радиостанций по рынку в целом:

$$KP_0 = KP_1 + KP_2 + KP_3 + KP_4, \quad (5)$$

где KP_0 – количество радиостанций по рынку в целом, шт.;
 KP_1, KP_2, KP_3, KP_4 – количество радиостанций в соответствующем секторе.

5) *Расчёт общей стоимости радиооборудования по рынку в целом.* Общая стоимость радиооборудования рассчитывается по следующей формуле:

$$CPO_0 = CPO_1 + CPO_2 + CPO_3 + CPO_4, \quad (6)$$

где CPO_0 – стоимость радиооборудования по рынку в целом, долл. США;
 $CPO_1, CPO_2, CPO_3, CPO_4$ – общая стоимость радиооборудования в соответствующем секторе.

Таким образом, представленная методика позволяет оценить потенциал рынка проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи с учетом специфики отрасли. Данная методика предоставляет возможность компаниям-операторам на рынке профессиональной радиосвязи иметь достоверную информацию о потенциале рынка и на основе этой информации принимать эффективные управленческие решения. Следующим шагом в подготовке информационной основы для разработки стратегии будет являться анализ регионального Рынка ПРС.

2.3. Определены уровень и основные тенденции развития рынка профессиональной радиосвязи Пермского края, выявлены особенности конкурентной ситуации и поведения потребителей на этом рынке.

Пермский региональный рынок сформирован и находится в стадии роста. Конкуренция недостаточно сильная, поскольку, во-первых, продукты и услуги, технологически сложные, а, во-вторых, весьма высоки барьеры входа на рынок. Основными факторами влияния на рынок являются: регулирование и контроль данного рынка государственными органами, зависимость от зарубежных производителей оборудования, сравнительно узкий круг потребителей, технологические ограничения развития рынка, вызванные дефицитом свободных частот. Основным стандартом на рынке является аналоговый, и текущая структура рынка в ближайшее время вряд ли претерпит серьёзные изменения. Главными

проблемами рынка являются: сложность в привлечении инвестиций для развития, что ведёт к невозможности создания хорошей сервисной инфраструктуры. надлежащее функционирование которой, в свою очередь, не представляется без квалифицированных кадров, для роста которых необходимо стимулировать их профильное и дополнительное образование.

Пермский региональный рынок профессиональной радиосвязи обладает следующими особенностями. Основными потребителями являются предприятия энергетического сектора на стадиях добычи, транспортировки, переработки и распределения природных ресурсов и производства электроэнергии, транспорта и грузоперевозок, службы обеспечения общественной безопасности и здравоохранения, строительные организации и предприятия жилищно-коммунальной сферы. В ближайшее время значительное число крупных компаний передадут большинство функций, не связанных с непосредственной деятельностью компаний, в том числе и радиосвязь, на аутсорсинг. Кроме того, будут востребованы услуги по оформлению разрешительной документации, предоставлению оборудования в лизинг или кредит, а также аренда оборудования. Решение о приобретении оборудования принимается на основе проведения тендера, на основе личных предпочтений и на основе централизованных закупок. Инвестиции в инфраструктуру осуществляются по следующим причинам: амортизация, моральный и физический износ, увеличение парка радиооборудования и внедрение новой технологии.

Таблица 3 – Общая стоимость радиооборудования по пермскому региональному рынку в целом, долл. США

| Тип оборудования | Способ распределения частотного ресурса | | Всего |
|------------------|---|--------------|-------------|
| | Конвенциональный | Транкинговый | |
| Аналоговое | 40 243 758 | 78 251 751 | 118 495 508 |
| Цифровое | 128 416 062 | 107 013 385 | 235 429 447 |
| Итого | | | 353 924 956 |

Таким образом, рынок профессиональной радиосвязи Пермского края остаётся привлекательным для исследуемой нами компании, поскольку его рыночный потенциал и норма прибыли позволяет чувствовать себя уверенно и планировать дальнейшее развитие бизнеса. Угроза появления новых игроков невелика из-за высоких барьеров вхождения на рынок, издержек переключения и ограниченного доступа к каналам сбыта. Ведущее положение среди конкурентов на рынке обеспечивается за счёт низкой концентрации компаний в отрасли, дифференциации услуг и наличия большого опыта в выполнении технологически сложных проектов. Поэтому в данный момент, по нашему мнению, основная задача руководства фирмы – рационально распорядиться имеющимся потенциалом рынка и компании для укрепления своего рыночного положения, что требует разработки и внедрения формализованной рыночной стратегии развития компании.

2.4. Разработаны основные направления стратегии развития компании, оперирующей на региональном рынке профессиональной радиосвязи, а также модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения.

В процессе разработки корпоративной стратегии были определены основные стратегические направления развития компании.

Первое направление связано с наращиванием производственных мощностей. Основной фокус развития в рамках данного направления будет сосредоточен на инвестициях в квалифицированный персонал, оборудование для диагностики и ремонта аппаратуры, транспортные средства и инвентарь ремонтных бригад, офисные и торговые помещения.

Второе направление включает в себя совершенствование методов и направлений повышения эффективности текущей деятельности. Одним из главных инструментов повышения эффективности работы большого спектра подразделений будет внедрение корпоративной информационной системы (ERP-системы). Оно обеспечит получение ключевой информации о состоянии бизнеса в любое время, повышение прибыльности бизнеса, снижение затрат, повышение производительности труда за счёт избавления от рутинных операций.

В рамках третьего направления предлагается продвигать новые продукты на новых рынках. Основными рынками, на которые стоит обратить внимание, должны стать рынки охранных систем, телеметрии и логистики.

И, наконец, четвёртое направление включает элементы стратегии централизованной диверсификации, то есть поиска и использования дополнительных возможностей производства новых продуктов или оказания услуг, которые заключены в существующем бизнесе. Ими должны стать мониторинг удалённых объектов физических и юридических лиц, а также решения в области навигационно-диспетчерских комплексов управления транспортом.

Для внедрения стратегии, ориентированной на отношения с контрагентами, была разработана модель, представленная на рис. 1, в основу которой положен идеологический и методический инструментарий концепции управления взаимоотношениями.

Внедрение стратегии, ориентированной на взаимоотношения, включает пять этапов.

Анализ. Процесс анализа позволяет выявить, насколько компания готова к внедрению стратегии, ориентированной на взаимоотношения с контрагентами. Здесь необходимо, во-первых, оценить степень развитости и зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в организации. Во-вторых, выявить, с какими препятствиями компания столкнётся на пути развития и внедрения CRM. В-третьих, провести аудит общей готовности к внедрению. И, наконец, нужно выяснить, какие из процессов в рамках внедрения CRM требуют первоочередного внимания.

Разработка стратегии. В случае разработки стратегии, ориентированной на взаимоотношения, наиболее важным является вопрос определения основных направлений, в рамках которых будет происходить реализация стратегии, по-

сколькx этому аспекту в литературе уделено недостаточно внимания. По нашему мнению, основными направлениями реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения, подробное описание которых приведено в диссертационной работе, должны быть: акцент на качество, удовлетворение потребностей и создание ценности, инвестиции в людей, диалог с контрагентами, установление целей и оценка деятельности, средства коммуникации, ориентированные на контрагентов.

В качестве одного из прикладных инструментов, вбирающего в себя все вышеперечисленные принципы, предлагается интегрированная информационная система управления взаимоотношениями, представленная на рис. 2.

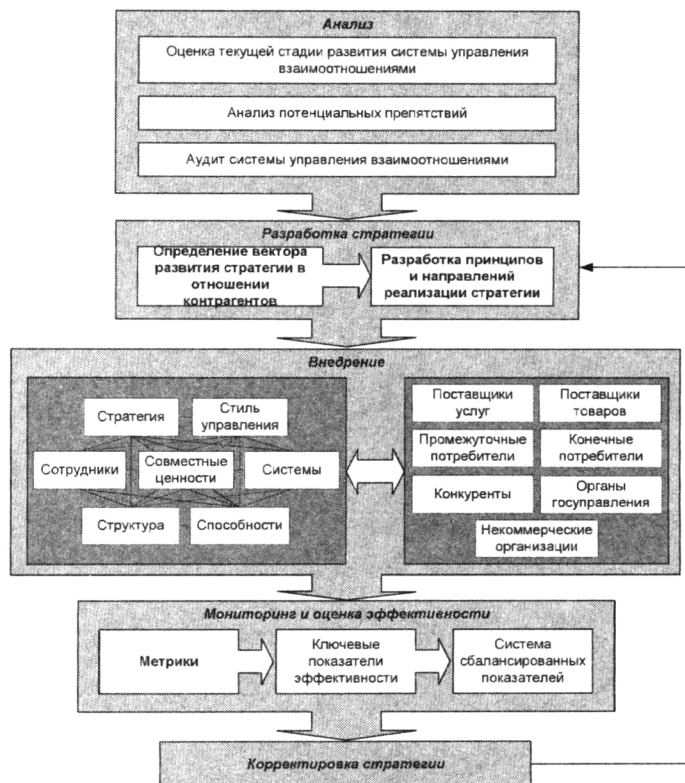


Рисунок 1 – Модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения

Ключевой идеей предлагаемой схемы построения интегрированной системы управления взаимоотношениями является предоставление сотрудникам компании возможности для всеобъемлющего и полного контакта с контрагент-

тами посредством комплекса интегрированных коммуникаций. Взаимодействие в рамках процесса продаж и предоставления обслуживания, а также получение обратной связи будет осуществляться с помощью почты (в том числе электронной), факсимильных сообщений, телефона, интернета, а также общения «один на один».

Внедрение. Главной идеей концепции внедрения является взаимосвязанность всех ключевых элементов в организации.

Совместные ценности отражают взгляды, устремления, принципы, установки и мотивации сотрудников организации. Чем более схожи они будут между собой и с теми принципами, которые положены в основу стратегии, тем более успешным окажутся её внедрение и реализация. Основными философскими и мировоззренческими принципами, которые должны быть положены в основу разрабатываемой стратегии для исследуемой компании являются доверие, уважение, приверженность, лояльность, ценность, удовлетворённость, обязательность, честность, отзывчивость.

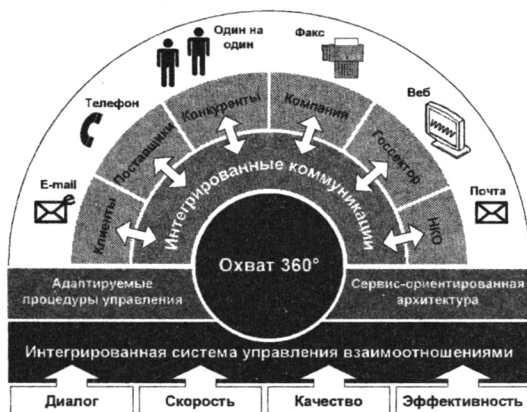


Рисунок 2 – Схема интегрированной информационной системы управления взаимоотношениями

Стратегия. Клиентская стратегия, являясь частью общекорпоративной стратегии, должна дополнять генеральные цели. Стратегией исследуемой компании является «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост», то есть занятие лидирующего положения на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. В области построения взаимоотношений было принято решение двигаться в сторону индивидуализированного CRM.

Сотрудники. Топ-менеджмент компании должен провести большую работу по формированию стратегии развития и реализации человеческого потенциала организации, созданию четкой системы мотивации, развития персонала,

внутренних коммуникаций и обратной связи, обеспечивая комфортные условия труда, конкурентоспособную компенсацию, программы профессионального и личностного развития, и, что немаловажно, кросс-функционального взаимодействия.

Структура. Одним из инструментов перехода к индивидуализированному CRM будет использование организационной схемы, где основной акцент сделан на клиента, то есть менеджер по клиентам будет возглавлять группу, называемую портфелем клиентов. Главная задача портфельного менеджера будет заключаться в максимизации долгосрочной ценности его портфеля за счёт удержания и создания условий для роста прибыльности каждого из клиентов.

Способности. К числу важнейших отличительных черт в исследуемой компании можно отнести:

- Высокий профессионализм на всех стадиях выполнения проектов по системной интеграции в сфере проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, большой опыт их реализации.
- Умение выстраивать долгосрочные и надёжные отношения с ключевыми контрагентами.
- Высокая степень ответственности и независимости работников. Существует возможность проявления инициативы.
- Способность менеджмента эффективно организовывать проектную работу.

Системы. Важным этапом в реализации стратегии управления взаимоотношениями с клиентом будет внедрение ERP-системы. Несмотря на то, что в базовом функционале предлагаемой системы управления предприятием имеется модуль CRM, мы считаем, что для полноценного решения поставленных задач необходимо использовать самостоятельную CRM-систему.

Стиль управления. Из существующих теорий лидерства, целесообразно принять модель Блейка-Моутона. Наиболее подходящим стилем управления для предлагаемой стратегии является стиль под названием «Корпоративное управление», который предполагает достижение целей деятельности организации усилиями преданных делу работников, объединённых в группу единомышленников, что создаёт атмосферу уважения и взаимодоверия.

Оценка эффективности. На данный момент среди специалистов нет единого мнения относительно методики оценки эффективности внедрения стратегии CRM, поэтому в качестве методик оценки эффективности необходимо использовать следующие инструменты:

1. Метрики – это показатели операционного уровня, которые касаются тех действий в рамках CRM, которые поддаются измерению. Предлагается использовать четыре группы метрик.
2. Ключевые показатели эффективности, в отличие от метрик, – это показатели стратегического уровня, критические для успеха внедрения концепции CRM, которые должны отслеживаться на уровне руководства.
3. Использование системы сбалансированных показателей (ССП), где показатели эффективности связаны друг с другом в чёткой иерархической структуре, которая позволяет расставлять приоритеты между различными показате-

лями за счёт изменения весовых коэффициентов. ССП интерпретирует задачи компании в измеримые показатели эффективности и каскадирует их на все организационные уровни.

Таким образом, предлагаемая модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, выступает в качестве ключевого элемента разрабатываемой стратегии. Во-первых, она формирует цель деятельности, которая состоит в том, чтобы добиться компанией высшей степени клиентоориентированности в своей деятельности. Во-вторых, определяет подход к стратегической и операционной деятельности. В-третьих, разработанная модель предлагает концептуальные направления для разработки алгоритма дальнейших действий.

2.5. Предложен инструментарий для практической реализации клиентоориентированной стратегии в организации, обеспечивающий взаимосвязанную разработку и реализацию стратегических инициатив компании, прежде всего, в сфере взаимодействия с потребителями.

Основным и наиболее эффективным инструментом реализации намеченных стратегических целей компании является концепция CRM. В результате совместной работы с экспертами, были сформулированы определение и видение CRM. Было принято, что в исследуемой компании под CRM понимается подход к управлению, который помещает клиента в центр бизнес-процессов и методов работы компании и направлен на построение таких внутренних и внешних отношений, которые увеличивают прибыль компании.

Видение CRM было определено следующим образом:

1. Компания хочет установить с клиентами выгодные долгосрочные отношения (создание выгодных отношений с клиентом для компании и создание дополнительной ценности для клиента компании), предлагая им новейшие продукты и решения высокого качества и обеспечивая обслуживание клиентов с учётом потребностей и ценности каждого клиента.
2. Компания создаёт клиентоориентированную культуру работы с кросс-функциональным взаимодействием сотрудников, которых мотивирует и наделяет достаточными полномочиями.
3. Деятельность сотрудников основывается на систематическом использовании операционных процессов, которые поддерживаются комплексом необходимой информации и аналитики.
4. Решения принимаются в рамках процессов, исходя из создания дополнительной ценности для компании, и только на базе информации, позволяющей дать количественную оценку принимаемым в расчёт факторам (ценность клиента, риск неоплаты, эффективность коммуникаций, и др.).

Цели CRM определяются как:

1. Увеличение объема клиентской базы.
2. Увеличение эффективности проектов (прибыльность).
3. Увеличение отдачи от одного клиента (объем и количество проектов).
4. Увеличение уровня удовлетворенности клиентов.

Для реализации данных целей должны быть решены следующие задачи. В области операционного CRM:

1. Управление контактами с клиентами.
2. Управление информацией о клиентах, в том числе: выявление дополнительных потребностей, выявление претензий и пожеланий клиентов.
3. Управление процессами привлечения, обслуживания, повторных продаж, удержания, кредитного контроля, задачами и заявками, дифференцирование обслуживания.

В сфере аналитического CRM:

1. Анализ внутренней и внешней информации и сегментация клиентов.
2. Планирование, проведение и анализ сегментированных кампаний.
3. Оценка ценности клиентов.
4. Оценка стоимости и эффективности коммуникаций.

Для решения представленных задач в рамках операционного CRM предлагается использовать CRM-инструментарий, представленный в табл. 3.

Таблица 3 – Предлагаемые инструменты операционного CRM

| Сфера | Инструменты CRM |
|------------------------|---|
| Управление контактами | Система учета коммуникаций и информации о клиенте |
| | Система контроля за осуществлением коммуникаций |
| | Система оценки эффективности коммуникаций |
| | Контактная политика |
| Управление процессами | Система назначения и контроля выполнения задач и заявок |
| | Система показателей KPI |
| Управление информацией | Система сбора информации о клиентах из внешних источников |
| | Система статистики и аналитики по клиентам |
| | База знаний о клиентах |
| | Модели сегментации клиентов (в том числе предсказательные модели) |
| | Модель оценки уровня лояльности |
| | Модель оценки ценности клиента |
| | Система сбора и обработки претензий и предложений |
| | Модель оценки кредитных рисков |

Принципы проведения кампаний по развитию отношений с клиентами. Для повышения эффективности регулярных коммуникаций с клиентами необходимо внедрение четкой итерационной процедуры проведения коммуникаций, начиная от планирования коммуникаций и заканчивая анализом их эффективности. Процесс реализации кампании состоит из четырёх этапов: подготовки, проведения, учёта и анализа. Более подробно принципы проведения активностей представлены в диссертации.

Основными видами кампаний, которые следует проводить исследуемой компании являются кампании по привлечению клиентов и кампании по развитию отношений с клиентами. Краткие характеристики представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Виды рекомендуемых кампаний по развитию отношений с клиентами

| Вид кампании | Цели коммуникаций | Повод для коммуникации | Краткое описание кампании |
|--|---|---|--|
| Кампании по привлечению клиентов Основные способы коммуникаций: <ul style="list-style-type: none"> • Телемаркетинг • E-mail • Почтовые рассылки | <ul style="list-style-type: none"> • Актуализация базы • Определение возможных потребностей • Налаживание первого контакта и назначение встречи с менеджером по продажам. • Формирование паспорта клиента | Как такового повода для коммуникации нет. Коммуникация осуществляется исходя из целей этапа | Исходя из стратегических целей компании, необходимо повышение объема выручки и завоевание определенных сегментов рынка. Одним из методов достижения этих целей является проведение кампаний по прямому маркетингу. |
| Кампании по поддержанию взаимоотношений с клиентами Основной способ коммуникаций: <ul style="list-style-type: none"> • Личные • Телемаркетинг • E-mail • Почтовые рассылки | Установление прочных взаимоотношений с потенциальными и существующими клиентами | Выставки Семинары Выступления Мастер-классы Пресс-туры Соглашения Благотворительность Ивенты | Для установления прочных взаимоотношений с существующими и потенциальными клиентами необходимо проведение различных мероприятий, выставок, семинаров. |

Вместе с тем, кампании должны проводиться по заранее определённом алгоритму, представленному на рис. 3.

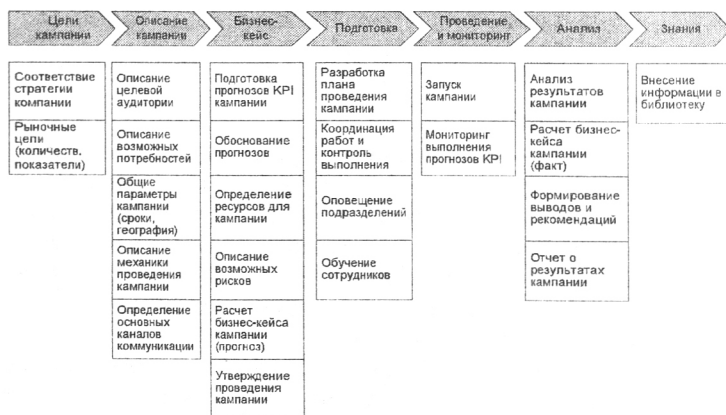


Рисунок 3 – Алгоритм проведения кампаний по развитию отношений с клиентами

Для поддержки работы менеджеров, занятых в клиентских отношениях, в диссертационной работе определен комплекс информации, которая необходима как для принятия решений, так и для управления сотрудниками.

Изменения в корпоративной культуре. Корпоративная культура – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в социальных нормах и ценностях, разделяемых большинством работников. При формировании корпоративной культуры необходимо придерживаться ряда основополагающих принципов, изложенных в табл. 5.

Таблица 5 – Основные направления изменения корпоративной культуры

| Компоненты культуры организации | Описание | Принципы | Влияние на клиентские процессы |
|---------------------------------|---|---|---|
| Культура организации | Культура коммуникаций внутри коллектива на различных уровнях (верхний/средний/нижний) | <ul style="list-style-type: none"> • Положительный настрой во время общения • Конструктивный настрой во всех ситуациях • Чувство юмора • Способность четко формулировать и аргументировать свои мысли | <ul style="list-style-type: none"> • Более эффективное выполнение задач на всех этапах взаимодействия с клиентами • За счёт снижения количества негативных проявлений во время внутренних коммуникаций – более эффективное управление контактами, управление процессами и управление информацией • «Здоровая», атмосфера внутри коллектива способствует более качественному осуществлению коммуникаций и обслуживанию |
| | Принципы командной работы | <ul style="list-style-type: none"> • Командный дух • Лояльность к компании | |
| Культура сотрудников | Личное развитие сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> • Умение самостоятельно находить решение поставленных задач • Самообучаемость • Восприятие конструктивной критики | <ul style="list-style-type: none"> • Более эффективное выполнение задач на всех этапах взаимодействия с клиентами • За счёт самостоятельной работы специалистов сокращение общего времени на выполнение задач • За счёт проявления инициатив и предложения новых решений - выстраивание эффективных процессов, оптимизация процессов • За счёт повышения уровня самоорганизации и ориентации на результат – общее повышение качества работы сотрудников |
| | Проявления инициативы | <ul style="list-style-type: none"> • Проявление инициатив и воплощение их в жизни | |
| | Принципы отношения к работе (ориентация на успешный результат) | <ul style="list-style-type: none"> • Организованность • Умение определять приоритеты • Умение держать слово • Ориентация на получение результата | |

| | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Культура по отношению к клиенту | Ориентация на клиента | <ul style="list-style-type: none"> • Положительный и конструктивный настрой при общении с клиентами • Поддержка положительного имиджа компании в глазах клиента | <ul style="list-style-type: none"> • За счёт положительного настроя во время общения - повышение качества коммуникаций • За счёт выполнения обязательств и управления ожиданиями – повышение качества обслуживания |
| | Принципы отношения к обязательствам | <ul style="list-style-type: none"> • Выполнение обязательств перед клиентами в оговоренные сроки • Управление ожиданиями клиентов | <ul style="list-style-type: none"> • Повышение уровня лояльности клиентов |

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий выступает поддерживающим элементом разработанной модели внедрения в организацию стратегии, ориентированной на взаимоотношения. Данные мероприятия позволят осуществить переход от определения стратегического направления развития компании к воплощению намеченных стратегических инициатив.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Коробейников Е. А. Модель разработки и внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения с контрагентами, в региональной компании профессиональной радиосвязи // *Экономические науки.* – 2009. – № 5. – С. 110-115. (0,3 п.л.).

2. Коробейников Е. А. Основные факторы, влияющие на развитие рынка услуг в сфере проектирования и построения систем профессиональной радиосвязи // *Актуальные вопросы социально-экономического развития России в XXI веке: аспиранты и студенты в научном поиске: II Межрегиональная научно-практическая конференция.* – Смоленск: Универсум, 2007. – С. 177-181. (0,2 п.л.).

3. Коробейников Е. А. Некоторые особенности пермского рынка услуг в сфере проектирования и построения систем профессиональной радиосвязи // *Инновационные пути реализации приоритетных национальных проектов в регионе: Сборник научных трудов / Под. ред. А.Н. Пыткина. Пермский филиал Института экономики УрО РАН.* – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2007. – С. 216-220. (0,2 п.л.).

4. Коробейников Е. А. Специфика использования оборудования для профессиональной радиосвязи клиентами как элемент совершенствования стратегии компании // *Совершенствование управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. (Пермь, Перм. ун-т, 14 дек. 2007 г.) / Перм.*

ун-т. – Пермь, 2007. – С. 195-200. (0,3 п.л.).

5. Коробейников Е. А. Отраслевой анализ рынка услуг в сфере проектирования и построения систем профессиональной радиосвязи // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во СИБПРИНТ, 2008. – Ч. 1. – С. 123-128. (0,3 п.л.).

6. Коробейников Е. А. Конкурентный анализ рынка услуг в сфере проектирования и построения систем профессиональной радиосвязи // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во СИБПРИНТ, 2008. – Ч. 1. – С. 118-123. (0,3 п.л.).

7. Коробейников Е. А. ZRM как система управления отношениями институтов местного самоуправления с гражданами // Труды VI Всероссийской конференции молодых учёных по институциональной экономике. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2008. – Т. 2. – С. 39-43. (0,3 п.л.).

8. Коробейников Е. А. Методика оценки потенциала регионального рынка в сфере проектирования и построения систем профессиональной радиосвязи // Экономика региона. – 2008. – № 4. – Приложение. – С. 167-174. (0,5 п.л.).

9. Коробейников Е. А. Определение стратегических направлений развития компании, оперирующей на рынке профессиональной радиосвязи, в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей // Экономические аспекты территориального планирования. – Пермь: ООО «Полиграф Сити», 2008. – Вып. VII. – С. 268-273. (0,2 п.л.).

10. Пыткин А. Н., Коробейников Е. А. Теоретические и методологические основы разработки корпоративной стратегии, ориентированной на взаимоотношения: Препринт. – Пермь: ООО «Полиграф Сити», 2009. – 61 с. (2,5 п.л., объём авторского вклада – 1,9 п.л.).

11. Коробейников Е. А. Стратегический анализ регионального рынка профессиональной радиосвязи: Препринт. – Пермь: ООО «Полиграф Сити», 2009. – 59 с. (2,4 п.л.).

Подписано в печать 05.10.2009 г.

Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. П.л. 1,2

Тираж 100 экз. Заказ № 355

ООО «Полиграф Сити»,
г. Пермь, ул. Ленина, 66, оф.222

